كتاب في دقائق

ملخصات لكتب عالمية تصدر عن مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم

LAURA STACK
Author of WHAT TO DO WHEN THERE'S TOO MUCH TO DO
EXECUTION IS THE STRATEGY
How Leaders Achieve Maximum Results in Minimum Time

التنفيذ هو الاستراتيجية

هكذا يحقّق القادة أعظم الإنجازات في أسرع وقت

تأليف:

لـورا ستـــاك

25





يأتي النجاح الحقيقي كنتيجة حتمية لمعرفة وتحديد الأهداف والعزيمة على تحقيقها، وتشكلّ الدوافع والطاقة الإيجابية والمهارات ركائز أساسية للوصول للنجاح. ولا شك أن الحفاظ على النجاح لا يقل أهمية من الوصول إليه، ولا يتحقق ذلك إلا بالتطور المستمر والتجديد البنّاء. كما يرسم صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي "رعاه الله"؛ النهج الذي حقق النجاح لدبي ووضعها في مصاف أهم مدن العالم، بقوله: "النجاح الحقيقي يأتي بالإصرار ومواصلة التطوير والتحسين، وعدم التوقف واليأس، لأن ذلك يعتبر فشلاً. فالتطوير الدائم هو الضمان الوحيد لتحقيق الأهداف والتقدم وخدمة الوطن والمواطنين". ومن حكمة القائد نستقي ملامح وصفة النجاح السحرية والتي تتلخص في التغيير الإيجابي، والتوقيت الأمثل للتنفيذ، والتنشئة الصحيحة للأجيال القادمة.

تأتي ملخصات الدفعة التاسعة لمبادرة "كتاب في دقائق"، المبادرة التي أطلقتها مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم بهدف رفد المشهد الثقافي بأهم وأفضل المؤلفات والكتب العالمية، لتتناول ثلاثة موضوعات تصُبُّ جميعها في سبيل إنارة طريق النجاح من جوانب مختلفة، حيث تستعرض ملخصات الدفعة التاسعة مكامن النجاح في اختيار التوقيت الأمثل لتنفيذ الاستراتيجيات والخطط الموضوعة، وتنظر إلى السعادة كوسيلة وليست غاية فقط، حيث تعتبر أن التغيير الإيجابي المصاحب للسعادة هو المؤسس لنجاح مستدام، فيما تسَلِّط الضوء على أهمية التنشئة الاقتصادية الناجحة للأبناء منذ الصغر، كركيزة لبناء مستقبل أفضل.

ملخص الكتاب الأول في الدفعة التاسعة: "التنفيذ هو الاستراتيجية... هكذا يحقق القادة أعظم الإنجازات" للمؤلفة "لورا ستاك"، نذهب من خلاله في رحلة إلى عالم جديد يتحدث عن تغير دور التخطيط الاستراتيجي طويل الأمد، الذي يعتبره الكثيرون الآن عدو التنفيذ، لأن الاهتمام به فقط، يأتي عادة على حساب التطبيق.

في ملخص الكتاب الثاني "شروط السعادة.. خمسة مفاتيح للتغيير الإيجابي المستدام" للمؤلف "شون أكور"، نحلق نحو مسألة نسعى لفهمها جميعاً وهي مفهوم السعادة، الذي هو أمر نسبي بين البشر.

والملخص الثالث والأخير في الدفعة التاسعة "التنشئة الاقتصادية للأبناء.. تنمية ذكاء الأجيال في إدارة الأموال والأعمال"، تأليف كل من "ديف رامزي" و"ريتشيل كروز"، يسلط الضوء على أنماط الآباء المختلفة في تربية الأبناء من المتسلطين وغير المبالين، إضافة إلى المعتدلين بين النوعين، وانعكاس ذلك على الثقافة والسلوك الاقتصادي لدى الأبناء.

في النهاية نتمنى أن تنال ملخصات الدفعة التاسعة لمبادرة "كتاب في دقائق" إعجابكم، وتنالوا منها عظيم الفائدة، بما ينعكس إيجاباً على حياتنا وحياة أبنائنا وخير ورفعة مجتمعنا.

جمال بن حويرب

العضو المنتدب لمؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم

هل صار التخطيط الاستراتيجي مجرَّد ذكرى؟

في ظلِّ التقدُّم السريع الذي شهده عالم الأعمال في العقود الماضية؛ بدأ كثير من القياديين والمديرين التنفيذيين ينعون التخطيط الاستراتيجي التقليدي، ويعتبرونه من الممارسات التي مضى زمنها، أو تراجع دورها. ففي زمن تولد فيه الأفكار والمنتجات اليوم، وتموت غداً، كان لا بد من إعادة النظر في الدور الذي يمكن أن يلعبه التخطيط طويل المدى في صناعة وإدارة المستقبل. وقد ذهب بعض خبراء التغيير والابتكار والتطوير إلى اعتبار التخطيط عملية بيروقراطية بطيئة تحاول أن تمارسها عقول منفتحة في مكاتب مغلقة. ويرى أنصار التغيير الجذري أن التخطيط هو عدو التنفيذ؛ لا لشيء، إلا لأنَّ الاهتمام في الأول كان وما زال يتم على حساب الثاني. هذا فضلاً عن أنَّ "المنفِّذين" كانوا - بقصد أو من دون - يخالفون دائماً ما يتلقَّونه من استراتيجيات مرسومة، وينفِّذونها بناءً على خبراتهم السابقة، وانطلاقاً ممَّا يواجهونه على أرض الواقع.

هل نخطِّط طريقنا إلى العظمة أم نخطوه؟

يعتمد القادة اليوم على فرق العمل في اتخاذ قرارات "تنفيذ" الاستراتيجيات. وبالتالي فقد غدا التنفيذ استراتيجية في حدِّ ذاته! فنحن لا "نخطِّط" طريقنا إلى العظمة فحسب؛ وإنَّما "نخطوه"؛ أي "ننفِّذه". فلا مجال أو وقت للفصل بين عمليتي التخطيط والتنفيذ، لأنهما وجهان لعملة واحدة. فما جدوى الاستراتيجيات والخطط إن لم تجد من ينفِّذها على أرض الواقع!





الاستراتيجية الناجحة

تعتمد الاستراتيجيات التي تدعم التنفيذ على المقوِّمات الأربع التالية:

- **التكامل:** ليس من السهل فهم العلاقة بين الهدف، والاستراتيجية، والتكتيك. فالهدف هو ما تودُّ إنجازه في فترة زمنية محدَّدة. والاستراتيجية هي الخطَّة بعيدة المدى التي ستحقِّق الهدف. أمَّا التكتيك فهو الخطوات القصيرة والسريعة التي ستساعد في تحقيق الاستراتيجية المرسومة. وبالتالي فإنَّ التنفيذ الفعَّال هو المسافة الديناميكية التي تصل بين الهدف وبين تحقيقه. وتبدأ المشكلات عندما يتعامل المدير مع كلِّ عنصر من هذه العناصر على حدة. فتكون النتيجة: استراتيجيات رخوة ونتائج هشَّة. أما التكامل فهو الخلط بين العناصر الأربعة حتى تتداخل وتتفاعل منصهرةً في بوتقة واحدة.

- **المرونة:** دورك الرئيس كقائد هو طرح استراتيجية المؤسَّسة، وتحرِّي الدقَّة والشفافية إبَّان رسمها. وهنا لا بدَّ أن تتمتَّع استراتيجيتك بالمرونة في التكتيك والخطط بعيدة المدى، كي يتسنَّى لموظَّفيك (أو منفِّذوك) السير في الطريق المرسوم، لتنفيذ وتحقيق أهداف المؤسَّسة وفقاً لرؤيتهم الخاصة.

- **السرعة:** يجب أن تتمتَّع الاستراتيجية التنفيذية بعامل السرعة، وأن تزيد سرعتها على السرعة التي يعمل بها العالم من حولنا. يتطلَّب تحقيق النتائج التأهُّب ثم الانطلاق بالتخطيط والتنفيذ معاً. ومن ثمَّ فإنَّ التزامك بدفع العجلة وتسريع دورانها يساعد ويسهِّل إعادة ترتيب الأولويات قبل فوات الأوان.

- **المصداقية:** لكي تضمن تنفيذ الأفكار والخطط الرائعة والمتسارعة، يجب أن: تلتزم بتحديد الأولويات التي ترتقي بالأداء وتحقِّق الأهداف؛ وبزيادة سرعة التنفيذ من خلال: التحفيز وتوفير الموارد، والعدل في التعامل.

مفاتيح التنفيذ الفعَّال

يخضع التنفيذ الاستراتيجي الفعَّال إلى أربعة عوامل تشكِّل ما نسميه: "المنهج التنفيذي" الذي يشمل: الرفع، والمناخ الصحي، والتناغم، والدفع. ويشكِّل هذا المنهج تنفيذاً واقعياً لمقوِّمات الاستراتيجية الناجحة: التكامل، والمرونة، والسرعة، والمصداقية، فيكفل للقادة التنفيذيين الخروج بأفضل النتائج الممكنة.

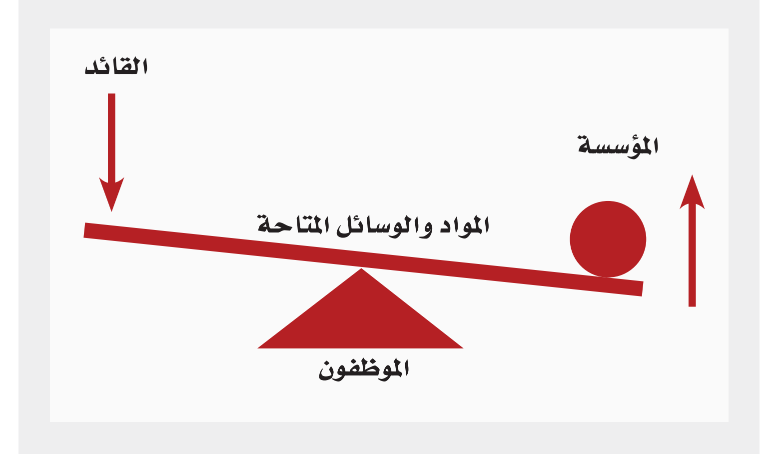
أولاً: الرفع

كلنا نعرف الرافعة التي تتكوَّن من قاعدة خشبية أو معدنية مُحمَّلة على نقطة ارتكاز لتعظيم مقدار القوَّة المدخلة وتمكين قوَّة الارتداد من رفع الأحمال الثقيلة.

تنطبق آلية عمل الرافعة على العمل ذاته لأنَّها تيسِّر عملية التنفيذ الاستراتيجي. والمؤسَّسات الاستثنائية وحدها هي التي تستثمر قواها الرافعة لتوليد طاقة دافعة ترتقي بأدائها كما يلي:

- القوَّة المدخلة = القائد (أنت)
- القاعدة = الموظَّفون وفرق العمل
- نقطة الارتكاز = الموارد والوسائل المتاحة
- الهدف = المؤسَّسة (التي تحاول النهوض بفضل الاستراتيجية المرسومة).

يخلق التناغم بين المكوِّنات الأربعة ما نطلق عليه "الرافعة." فالاعتماد على وزن استراتيجيتك، تستطيع القوَّة الناتجة رفع الحمل الثقيل (المؤسَّسة). ولذا، فإنَّك كلَّما اعتمدت على الموظِّفين المناسبين، في الأماكن المناسبة، وبالأدوات الملائمة، امتلكت القوَّة التي تمكنك من تنفيذ أولوياتك الاستراتيجية بسهولة. وهذه هي آليات الرفع التي تُمكِّن فرق العمل التنفيذ بسرعة ودقَّة.





أ- ضاعف القوَّة المدخلة

أسهمت أدوات الإدارة الحديثة في نهاية أسطورة المدير الجبار، ليحلَّ مكانه القائد "الشريك". القائد الجديد يعرف متى، وكيف، وماذا يفوِّض لموظَّفيه، ليبثَّ في نفوسهم روح المخاطرة والإبداع. التفويض المناسب يدعم التغيير المؤسَّسي ويعيد توجيهه من الداخل إلى الخارج. وهذه بعض المداخل التي ستساعد على تمكين موظَّفيك من الأولويات والاستراتيجيات المؤسَّسية، لتحقِّق أهداف مؤسستك، من دون أن تثقل كاهلك بالمسؤوليات والمهمَّات:

- **انتقِ فريق العمل:** اختر كل عضو في الفريق وفقاً لمهاراته وقدراته الخاصَّة والقيمة التي يضيفها. اعرف نقاط ضعف ومواطن قوَّة كلٍّ منهم كي تسند وتوزع المهمَّات لكلٍّ وفقاً لقدراته.

- **ارسم الحدود:** وضِّح حدود السلطات والصلاحيات المخوَّلة إليهم. كن دقيقاً وصارماً في رسم الحدود لتتجنَّب تضارب المهمَّات وتسدَّ الفجوات التي يمكن أن تتسرَّب طاقات الفريق من خلالها.

- **شجِّع المبادرات:** أتِح لموظفيك الفرصة كي يفاجئوك ويبهروك بحلولهم المبتكرة.

- **لا تتنازل:** شتَّان بين التفويض والتنازل. لا تتخلَّ عن مهمَّاتك القيادية، وراقب سير العمل على مستوى الأفراد والفرق، وتدارك الأخطاء قبل وقوعها.

- **ادرس النتائج:** ركِّز على المهمَّات التي تحب أن تؤديها والتي لا يقوى على تنفيذها أحد سواك، واترك الباقي للفريق، ثم راقب مدى تأثير التفويض على تدفُّق العمل، وحلِّل أوجه القصور إن كانت النتائج غير مرضية.

وضِّح رؤيتك.. لتحقِّق غايتك

بمجرَّد أن تتولَّد الثقة بينك وبين فريق العمل، عَمِّق التواصل الفعَّال وارفع قيمة الأولويات واشرح الرؤية المؤسَّسية، وهذا يتطلَّب العمل مع الفريق على أكثر من محور:

- **الإصغاء:** استقبل آراء الفريق برحابة صدر وتعامل معها بجدية. ولا تظن أنَّك أكثر منهم معرفة لكونك أعلى منهم منصباً؛ فالنجاح هو ثمرة الجهد الجماعي، وتلاحم الخبرات.
- **الحوار:** تعرَّف على الجميع وتحاور معهم بآذان صاغية وعقل مفتوح، محاولاً سبر أغوارهم واستكشاف رؤاهم. أبدِ تقديراً خاصاً لدورهم في التركيز على الأولويات المؤسَّسية.
- **التفويض:** تفويضك لمديري الصف الثاني لا يكفي. شجِّع التفويض بين رؤساء الفرق وأعضائها، وبين أعضاء الفرق بعضهم وبعض، حتى يصبح الجميع شركاء في العلم وفي النجاح.



ب- عزِّز قاعدتك

مَتِّن القاعدة المؤسَّسية بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب، ومتِّن كل أعضاء الفريق ووفِّر لهم الإمكانات التي تؤهِّلهم لتنفيذ الاستراتيجيات واتخاذ القرارات في أحرج اللحظات. كلُّنا متساوون أمام القانون، ولكن الحال ليس كذلك في بيئة العمل. نحن نتفاوت في المهارات والقدرات التي نتمتَّع بها. ذلك التفاوت هو الذي يصنع فرقاً بين شخص وآخر. والعدالة هنا غير المساواة. العدالة هي أن نثمِّن الفرق بين قدرات كل شخص وآخر، وألا نساوي بين ذوي الأداء الاستثنائي وذوي الأداء المعتدل. فهناك من يقفزون بأدائهم ليحقِّقوا عشرات أضعاف ما يحقِّقه العاديون. لتفرِّق بين الاستثنائيين والعاديين انظر فيما يلي:

- **السيرة الذاتية :** تمنحك السيرة الذاتية للمرشَّح بعض المؤشِّرات حول أدائه السابق – ومن ثمَّ المستقبلي. فإن كان أحدهم قد قفز بسرعة عبر الهرم الوظيفي في عمله السابق وحفلت سيرته بالإنجازات، فأنت أمام موظَّف استثنائي.
- **الميول الإبداعية :** يواجه الاستثنائيون تحدِّيات العمل بقوَّة ليوظِّفوا قدراتهم الإبداعية في ابتكار حلول استثنائية مذهلة. اسأل مرشَّحيك عن استجابتهم لبعض المواقف الافتراضية كي تختبر سرعة، وواقعية، وفاعلية الحلول التي يخرجون بها.
- **الطموح :** يتمتَّع الاستثنائيون بنظرة مستقبلية تفاؤلية قوامها الطموح والتطلُّع نحو الأفضل. فلديهم من الثقة والأمل ما يؤهِّلهم لمواجهة التحديات من دون الحاجة إلى تحفيز خارجي.
- **إدارة الوقت :** يتقن الاستثنائيون استراتيجيات إدارة الوقت مع الموازنة بين حياتهم الشخصية والمهنية، ومضاعفة إنتاجيتهم في العمل والحياة.

بالطبع لا نستطيع أن نصدر حكماً أو نكوِّن صورة كاملة عن شخص ما، من خلال الشكل الخارجي، وإنَّما يتسنَّى لنا ذلك من خلال مراقبة الأداء وتقييم النتائج. فحذارِ أن تخلط بين المظهر والجوهر. الاستثنائيون دائماً يعتمدون على الأداء الباهر والنتائج المذهلة، وهم الذين يستحقون وقتك وجهدك وتحفيزك.



التدريب جوهر التمكين

من الطبيعي أن تتصدَّع المؤسَّسة إن لم تتمتَّع بالمتانة والمرونة وبالمقابل، لن تستطيع مطالبة موظَّفيك بما يفوق مهاراتهم ومعارفهم وطاقاتهم. وهنا يبرز دور التدريب الذي يعتبر أهم وأقوى أشكال التمكين والتمتين. من الضرورة أن توظِّف التدريب بشكل هادف، إلى جانب الإرشاد والتوجيه الفردي. وفِّر لموظَّفيك كل أنواع التدريب كي يسدُّوا الثغرات ويتجاوزوا التوقُّعات، ومنها:

- التدريب الأخلاقي والقيمي.
- التدريب التقني: يرفع كفاءة الأفراد في إنجاز المهمَّات في مجالات: (النظم والتطبيقات وقواعد البيانات... إلخ.)
- التدريب المهاري: يرفع المهارات في الفردية والذهنية مثل: ترتيب الأولويات، والتفكير الاستراتيجي، ومهارات الاتصال، وإدارة الاجتماعات، وترتيب الأولويات.
- التدريب الشخصي: يعزِّز مواطن قوَّتهم بالتركيز على المهارات الداخلية وتمتين السمات الشخصية التي تميز كلاً منهم عن الآخرين.

ج- عظِّم دور نقطة الارتكاز

كلما أبدعت في استخدام نقطة الارتكاز بالرفع والدفع والتمركز المناسب، زادت كثافة القوَّة الكلية الناتجة. فحين توفِّر لفريقك ما يلزم من الموارد: الأجهزة والبرامج والتطبيقات الحديثة – تضاعف قوَّة الركائز التي تقوم عليها عملية التمكين برمَّتها. بعض الموظَّفين – مثلاً – يحبِّذون امتلاك أجهزتهم الشخصية للتمتُّع بعوامل السرعة والتركيز والعمل في كل زمان ومن كل مكان، من دون انتظار أو هدر للوقت والأفكار. وهنا يتجلَّى دورك كقائد في بناء منظومة تواصل شاملة وعاملة ومتناسقة، فتتيح لموظَّفيك فرصة الدمج بين النظم المتكاملة وتزيد من سرعة الأداء. وهنا عليك بما يلي:

- **افتح قنوات التواصل المعرفي :** تتفاقم ظاهرة "الصوامع المعرفية" حين يحتكر بعض الموظفين المعلومات ويحرمون منها غيرهم. يحدث ذلك نتيجة انسداد بعض قنوات تدفُّق المعلومات بين الإدارات المختلفة.
- **تفهم احتياجات الجميع :** قد يتوجَّه ولاؤك لفريقك أو بعض أفرادك، بينما عليك أن تتعاطف مع مؤسَّستك، وأن تجاهد ألا تنحاز إلى مصلحتك الخاصة، أو إلى طرف على حساب طرف آخر.
- **مارس التقدير لا التقتير:** عبِّر عن مدى تقديرك لجهود كل الفرق ولا تبخل عليهم بالشكر والثناء. تواصل وتفاعل وتحاور وتشاور كي تفيد وتستفيد.



تتحقَّق الأرباح من خلال زيادة الإيرادات وإعادة استثمارها؛ إمَّا عبر تقليل التكاليف، أو تسريع دورة الإنتاج، أو كليهما معاً. أما النمو وتحقيق قصب السبق والمرتبة الأولى فلا يتأتى إلا من خلال:

- شبح البيروقراطية والتخلص من النمطية التي تبدِّد الوقت والجهد.
- تقويم السلوكيات والطاقات السلبية التي تسمِّم مُناخ العمل.
- التركيز على التأثير والإلهام.
- تحديث البرامج وتوفير التطبيقات التي تزيد السرعة والدقَّة.
- التخلُّص من المشتِّتات الداخلية وعوامل الإرباك الخارجية.
- رفع شعارات: "الإبداع هو الجوهر"، و"التنفيذ هو المخبر والباقي تفاصيل.

تطبيق مثل هذه الاستراتيجيات سيجنِّبك مخاطر الفشل، ويجذب إليك المواهب، ويرفع مستوى الجودة؛ وهذه هي وصفات تحقيق النمو.



ثانياً: المناخ وبيئة العمل

يعتمد التنفيذ الفعَّال على وجود بيئات عمل خلَّاقة وداعمة للإنجاز والإبداع. فما دور القائد إن لم يتحمَّل مسؤولية خلق ثقافة مؤسَّسية تبثُّ روح المبادرة في موظَّفيها وتحفِّز التلاحم لتحقيق الأهداف والرؤية المؤسَّسية الشاملة؟! يتحقَّق ذلك بتبنِّي الاستراتيجيات التالية:



أ- بناء الثقافة المؤسَّسية

تتشكَّل ثقافة المؤسَّسة من قواعد غير مكتوبة، وسلوكيات يتبنَّاها العاملون ويمارسونها تلقائياً. وتعتبر علاقة الموظَّفين بقائدهم من أهم العوامل التي تصوغ المُناخ العام، وتؤثِّر في مدى التزام الموظَّفين بالأهداف المؤسَّسية. فكيف تخلق روابط وطيدة بينك وبين فريقك؟

- **اتخذ من التميُّز منهجاً:** حفِّز موظَّفيك على التميُّز والتألُّق بشكل يومي، لا بالأحاديث الرنَّانة، وإنَّما بالقدوة الحسنة والنزاهة والمصداقية في كلِّ تصرُّفاتك وقراراتك. عندها فقط يستوعب الموظَّفون رؤيتك ويفهمون منهجك، ويحذون حذوك، ويبدؤون بتنفيذ المهمَّات المناسبة في الوقت المناسب وبالجودة المناسبة.
- **مهِّد الطريق وحمِّل المسؤولية للفريق:** طبِّق المبادئ التالية لبناء بيئة عمل تجعل الجميع مسؤولين:

– ارسم الصورة الكاملة: لا يمكن للموظَّفين أن يؤدُّوا أدوارهم قبل أن يدرك كل دوره. يجب أن يعرفوا كيف يلعبون أدوارهم ولماذا.

– حدِّد التوقُّعات: ضع المعايير القياسية التي توضِّح الحد الأدنى للأداء المقبول، والحد الأعلى الذي يجب تحقيقه، والإطار الزمني الحاسم لتحقيقه.

– قيِّم الأداء: قدم إفادة عائدة للجميع، عبر التوجيهات والتعليقات؛ سواء كانت سلبية أم إيجابية. واجه كلَّ فرد بمعدلات أدائه على حدة؛ سواء كانت سارة أم مخيبة للآمال.

– كن ملهماً: اجعل كلَّ من حولك فخوراً بعمله معك؛ وكن مُنصِفاً وصارماً وصادقاً وحاسماً وألهم الجميع ليسلكوا منهجك، ويترسَّموا خطاك.

التخطيط التعاوني

تتمخَّض الجهود المتمركزة حول رأي أو فكرة واحدة، عن خلل في النتائج والتوقُّعات. ولذا على الفرق المختلفة انتهاج التخطيط التعاوني على كلِّ المستويات. يتحقَّق هذا المنهج إذا ما اتفقت الفرق على الأسس والمبادئ التالية في مشروعات المؤسَّسة:

- الأهداف المشتركة.
- معايير قياس معدَّلات التقدُّم.
- النتائج المتوقَّعة.
- الإطار الزمني المحدَّد.
- المهمَّات المُسندَة إلى كلِّ فريق ودوره في تحقيق النتائج المستهدفة.
- تقسيم الموارد المتاحة بالعدل بين جميع الفرق.

أشعل فتيل الإبداع

تتطلَّب بيئات العمل قدراً من النظام والحزم والروتين أيضاً؛ كي يستقيم العمل وتُنجَز المهمَّات. إلا أنَّ ذلك لا يحول دون إتاحة المجال للعفوية والتلقائية والإبداع والاستمتاع. فإن كنت تنشد بيئة عمل حافلة بالنجاحات والإبداعات، فعليك بما يلي:

- اخلق بيئة عمل قوامها التواصل والانفتاح والإيجابية. فقد لجأت بعض المؤسَّسات إلى تخصيص جزء من وقت العمل ليمارس الموظَّفون هواياتهم المفضلة، أو يشتركوا معاً في بعض الألعاب الترفيهية، أو يجتمعوا حول طاولة واحدة لتناول الغداء الجماعي. مثل هذه الأساليب وغيرها الكثير تحفِّز المرونة العقلية والتفكير المتحرِّر للموظَّفين فتتمخَّض في النهاية عن حلول إبداعية.
- استخدم أساليب تحفيز متنوِّعة كالهدايا والترقيات تدفعهم نحو مزيد من الإبداع.
- شجِّع ثقافة التنوُّع والاختلاف. فالإبداع ما هو إلا ثمرة الأفكار والآراء ووجهات النظر وأساليب العمل المتنوِّعة بل والمتباينة.
- تجنَّب العقوبات والجزاءات ما استطعت إلى ذلك سبيلاً. الإبداع يتطلَّب قدراً من المخاطرة وتقبُّل الفشل بصدر رحب. فإذا خاف موظَّفوك من العقوبات والجزاءات فلن يجرِّبوا في البداية، ولن يبدعوا في النهاية.



ب- معانقة التغيير

يقال إنَّ التغيير هو الثابت الوحيد في الحياة. يدرك القائد الاستثنائي أنَّ النجاح لا يتحقَّق في عالمنا المتقلِّب إلا من خلال بيئات وفرق عمل مرنة وقابلة للتجديد والتطوير. كلَّما مهَّدت للتغيير القائم على المبادرات والتوجُّهات الإيجابية، استجاب لك وآزرك معاونوك. فإذا ما برزت بعض التوجُّهات والمفاهيم السلبية، يمكنك تحويلها إلى سلوكيات ومواقف إيجابية من خلال الخطوات التالية:

- **إبرازِ المنافع:** حوِّل تفكير موظَّفيك نحو مزايا التغيير – مهما بدا مزعجاً في بادئ الأمر. اضرب عدداً من الأمثلة المشهورة في هذا السياق. هناك مثلاً تطوُّرات وسائل الاتصال من الخيول إلى الحمام الزاجل ثمَّ البريد والبرق والهاتف ثمَّ الفاكس والإنترنت، حتى دخلنا عصر الهاتف الذكي والاتصال الرقمي المرئي. وهناك أيضاً نموذج شركة "كوداك" والتصوير الفيلمي التقليدي، وكيف أفلست الشركة لأنَّها اخترعت التصوير الرقمي وتلكأت في تَبَنِّيه وتطويره.
- **حوِّل التحديات إلى فرص:** اشرح مفهوم التغيير باعتباره فرصة ذهبية لاكتساب الخبرات الجديدة، وتحسين جودة العمل، وزيادة مرونة العقل.
- **حفز التغيير المتدرِّج:** التغيير لا يعني أن تتخلَّص من كل أدواتك ومناهجك القديمة، لتتحوَّل عنها إلى أخرى جديدة؛ وبين عشيَّة وضحاها. التغيير الحقيقي يتخلَّل العقول، ثم يتسلَّل إلى الأنظمة، ويسير بخطوات وئيدة حتى يترسَّخ، فيتصدَّى لكلِّ محاولات الإحباط المحتملة.



ثالثاً: التناغم

يشير التناغم إلى الوفاق القائم بين الأولويات المؤسَّسية الشاملة من ناحية، وبين جهود ومساعي الموظَّفين اليومية من ناحية أخرى. هنا يبرز دورك كقائد في تحفيز ومساندة مرؤوسيك ليتجاوزوا معدلات الأداء التقليدية ويرفعوا جودة الإنتاج. فلم تعد سياسة "القيادة عن بعد" تؤتي ثمارها الآن. لتحقيق التناغم الفعَّال عليك بالاستراتيجيات التالية:

ج- تمكين الموظَّفين الملتزمين

الموظَّفون الملتزمون والمرتبطون بالسياسة والأهداف المؤسَّسية هم محرِّكو التنفيذ الاستراتيجي الفعال. الموظَّف الملتزم يبذل قصارى جهده لينفِّذ دوره على أكمل وجه، ويفخر بإنجازاته، ولا تزيده الإخفاقات إلا إصراراً. ولكي تنعم ببيئة عمل حافلة بهذا النمط من الموظَّفين، لا بدَّ أن توفِّر أكثر من آلية للموظَّفين كي يعبِّروا عن آرائهم بصراحة، ويتلقَّوا الإفادة الراجعة الصادقة. يقودنا ذلك إلى مفهوم "الإدارة بالتجوال" حيث يتجوَّل المديرون في أرجاء المؤسَّسة ليعيشوا الواقع ويتفاعلوا مع العاملين بدلاً من الانعزال في أبراجهم العاجية. التجوال يشجِّع الموظَّفين على التعبير عن مخاوفهم، وآرائهم، ووجهات نظرهم المختلفة. فالإدارة بالتجوال تحقِّق الفوائد التالية:

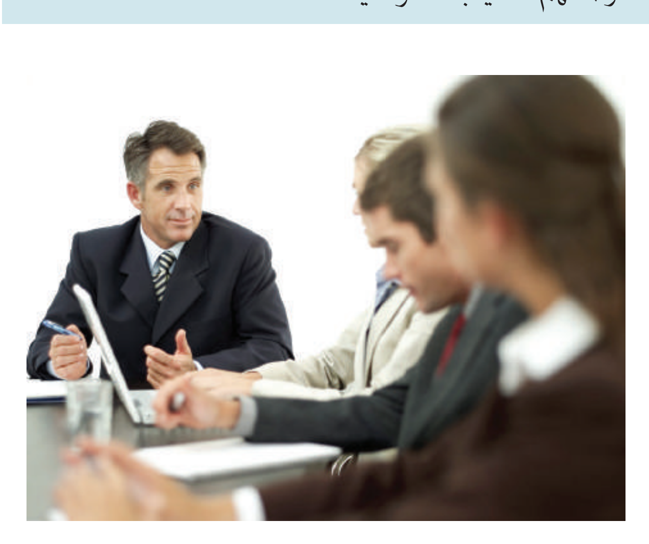
- تحطيم الحواجز وتحفيز الأفراد من خلال التواصل وجهاً لوجه، بدلاً من الاكتفاء بالبريد الإلكتروني.
- خلق بيئة عمل تنتصر للإنجاز ومؤمنة بالتنفيذ، ومن ثمَّ موظَّفين جادين وملتزمين.
- ترسيخ الرؤية والأهداف المؤسَّسية في نفوس كل الموظَّفين.
- تغيير مفهوم القائد المتعالي وتأصيل مفهوم القائد الشريك والمتفهِّم لاحتياجات موظفيه.

أ- اربط موظَّفيك بالمهمَّة المؤسَّسية

لا يقتصر دورك كقائد على توضيح المهمَّة المؤسَّسية فحسب، بل وتوضيح دور كل موظَّف في تحقيقها. ساعد موظَّفيك في استيعاب الأولويات الاستراتيجية واخلق نوعاً من الارتباط النفسي والذهني فيما بينهم. فكثيراً ما تخفق الاستراتيجيات المؤسَّسية بسبب انعدام التناغم بين الخطط والتكتيكات قصيرة المدى من ناحية، وبين رسالة المؤسَّسة من ناحية أخرى. يحدث ذلك غالباً نتيجة عدم تقدير جهود وأدوار الموظفين. فكيف لهم أن يشعروا بأهمِّيتها إن لم يخبرهم مديروهم بذلك! وهنا تبرز ضرورة أن ينال كلُّ موظَّف قدره من التقدير، نظير جهوده وإنجازاته، فيشعر بقيمة إسهاماته ويرتبط برسالة مؤسَّسته. ويمكنك استخدام "التاءات الثلاث" لتحقيق ذلك:

- **التحدُّث:** لا تتوقَّع أن يستوعب الموظَّفون رسالة مؤسَّستهم بمفردهم، تحدَّث إلى كلِّ عضو من فريق العمل على حدة، وسلِّط الضوء على الأدوار المسندة إليه، وأهميتها في تحقيق رؤية وأهداف المؤسَّسة، بمجرَّد أن يدركوا أهمية جهودهم، ستتجه طاقاتهم نحو مزيد من المبادرات.
- **التأكيد:** أكِّد على أهمية أدوارهم من حين إلى آخر، بإطِّلَاعهم على تطوُّر العمل بالأرقام، ليروا ثمرة اجتهادهم ويحفَّزوا نحو مزيد من الإسهامات والنجاحات.
- **التدريب:** تقديم برامج تدريب مناسبة لتمكين فريق العمل من مواكبة أحدث آليات وطرائق التنفيذ والإنتاج، ولإثراء سيرهم الذاتية بالمهارات الاستثنائية.

تعتبر الخطوات الثلاث السابقة استثماراً طويل الأجل. فما تنفقه الآن سيوفِّر عليك الكثير مستقبلاً. فخير لك أن تستثمر وقتك في أن تتحدَّث، وتؤكِّد، وتدرِّب فريقاً من الموظَّفين الملتزمين، والحريصين على تنفيذ المهمَّات المؤسَّسية، من أن تعمل مع موظَّفين لا يدركون أدوارهم ولا يتخيَّلون سبب وجودهم في بيئة العمل هذه!





ب- خطّط لتحقيق الأهداف

قد تكون السرعة عنصراً رئيساً في عملية التنفيذ الاستراتيجي، لكنَّها ليست العنصر الوحيد. فكثيراً ما يتسبَّب الاندفاع نحو مشروع ما من دون تخطيط مسبق في إبطاء العمل أو توقفه. وهنا يأتي دور القائد في تحقيق التناغم بين جهود فريق العمل وبين أهداف المؤسَّسة، ولا يتحقَّق ذلك إلا بالتركيز الاستراتيجي الهادف:

- **حدِّد موقعك:** قيِّم وضعك الراهن من حيث الاستقرار المالي، والبنية التحتية، والتكاليف الإدارية، وتكاليف العمال، وحصَّة السوق... إلخ.
- **حدِّد رؤيتك ومهمَّتك:** إن لم تتمكَّن من التعبير عن رؤيتك ومهمَّتك الكلية في جملة واحدة، فكيف لك أن ترسم وتمهِّد الطريق إليها؟
- **أزل الحواجز:** تخلَّص من العزلة المعرفية وحفِّز التواصل الفعَّال بين أعضاء الفرق، كي تتجنَّب تضارب المهمَّات والأهداف.
- **قيِّم الأداء:** راقب منحنيات الأداء على الدوام وعن كثب، كي تتدارك أيَّ تراجع مفاجئ. أزِل العقبات التي تعرقل العمل، وتحول دون ممارسة الموظَّفين لأدوارهم، ومن ثمَّ تحقيق أهداف المؤسَّسة.

القيــادة من أسفــل إلى أعلى

اعتاد القادة فيما مضى صياغة الخطط والأهداف في مكاتبهم العليا، ثم يتسلَّمها مرؤوسوهم في أسفل السلم الإداري، ويشرعون في تنفيذها. ولكن تبدَّل الحال ليصار إلى تصعيد الأهداف من أسفل إلى أعلى فقد أصبحت القرارات ملكاً لمن ينفِّذها؛ أي للموظَّفين. أمَّا القادة فتتلخَّص مهمَّتهم في كتابة الخطوط العريضة وتحديد الأولويات، ليتولَّى – بعد ذلك – موظَّفو الصفوف الأولى مسؤولية صياغة الأهداف. أي أنَّ مهمَّة القائد في خضم هذه الممارسة لم تعد تحديد الهدف، وإنَّما الاستفسار ومتابعة الخطط والأساليب التي يتبنَّاها فريق العمل لتحقيق الهدف. المهم هنا هو أن يظلَّ هذا الحوار المثمر قائماً بين القائد وفريقه، فيسأل ويراقب الأوَّل، ويجيب وينفِّذ الآخر.

قادة الصف الثاني والثالث

تُمكِّن القيادة من أسفل إلى أعلى مديري الصف الثاني ومساعديهم من المشاركة في صُنع القرارات، بدلاً من مجرد تبنِّيها. وقد كان "جاك ويلش" من أكثر قادة المؤسسات العالمية نجاحاً في تمكين مديري الصف الثاني، بتطبيقه للقيادة الموقفية التي وضع أسسها "كن بلانشارد" مؤلف كتاب "مدير الدقيقة الواحدة". في بدايته مع "جنرال إليكتريك" اعتمد "ويلش" على الترغيب والترهيب. وعندما تغيَّرت استراتيجية الشركة، وجد أن أسلوبه لم يعد يصلح للرؤية الجديدة. فغيَّر أسلوبَه في القيادة، بعدما استعان بأحد المدربين الشخصيين، واكتشف أنه يُكلِّف نفسه أكثر من وسعها في العمل. فقد كان يشرف ويتابع كل شيء، مما أثقل عليه المسؤوليات والضغوط. فكان الحل هو أن يسمع أكثر من موظفي الصفوف الأمامية، ويفوِّض كل ما يستطيع تفويضه إلى مديري الصف الثاني، وألا يسمح لنفسه بالعمل لفترة تزيد عن 8 ساعات يومياً.



رابعاً: الدفع

من بين كل المسؤوليات القيادية، تتمتَّع قدرة القائد على تمهيد وتعبيد طريق النجاح لموظَّفيه بأهمية بارزة. يتضمَّن ذلك التحكُّم في سرعة التقدُّم، وتذليل العقبات، ودفعهم للمضيِّ قدماً، وتحقيق الأهداف المنشودة. اتَّبع الاستراتيجيات التالية لتدفع بموظَّفيك إلى الأمام:

أ- أزِح العقبات

تتلخَّص الفاعلية في تحقيق أعلى معدَّلات الإنتاج بأقلّ وقت، وجهد، وتكلفة، إذ يعتبر عنصر الوقت هو الأكثر تكلفة من بين هذه العناصر، لتتجنَّب إهدار الوقت لا بدَّ من اكتشاف وإزاحة العقبات التي تحول دون تقدُّم الفريق بأقصى سرعة ممكنة، ولكي تخلق بيئة عمل قائمة على السرعة والإلحاح عليك بما يلي:

- **حدِّث قائمة المهمَّات:** وثِّق المهمَّات التي يتولاها كلُّ فرد في فريق العمل حتَّى وإن بدت ثانوية أو فرعية، وضعها أمام الجميع. حدِّث القائمة دورياً لتعكس الواقع.
- **أسِّس قاعدة دعم شاملة:** راقب معدَّلات الأداء والإنتاج وكافئ المجتهدين والمبدعين ليقتدي بهم من حولهم. وزِّع المهمَّات على أعضاء الفريق بالتساوي حتَّى لا يتأثَّر تدفُّق العمل بغياب أحدهم.
- **تجنَّب التضارب:** حين تجمعك بعض المشروعات بفرق عمل أخرى، أسِّس مجموعة من المبادئ المتفق عليها لتيسِّر التفاعل بين جميع الأطراف، وتكفل تحقيق النتائج المرجوَّة، ويمكن لمثل هذه المبادئ تحقيق ما يلي:
  - تبادل الآراء ووجهات النظر قبل اتخاذ أي قرارات أو القيام بأية مبادرات.
  - تحديد قواعد إدارة الاجتماعات ومن يديرها والوقت المحدَّد لكلٍّ منها.
  - اختيار ممثلي الفرق لينوب كلٌّ منهم عن فريقه.
  - تحرِّي المرونة والسرعة في تفاعل أعضاء الفرق بعضهم ببعض.



الوقت من ذهب

يعتبر البطء في اتخاذ القرارات من أخطر مبدِّدات الوقت، والتي عليك كقائد أن تتصدَّى لها بقوَّة. ففي كثير من الأحيان تكون سرعة اتخاذ القرار أهم من القرار ذاته! ويمكنك تسريع عملية اتخاذ القرار كما يلي:

- استجمع قواك الذهنية قبل أن تشرع في اتخاذ أيِّ قرار، كي لا تبدِّد الوقت لاحقاً في إجراء التعديلات.
- ادرس الموقف من جميع الجوانب. فإن لم يكن ذا جدوى، توقَّف في الحال؛ فلا حاجة لتضييع الوقت فيما لا يجدي.
- ابحث وادرس وفتِّش عن جذور الموقف كي تتخذ القرار الأنسب في أقصر وقت ممكن.
- حدِّد المسار الأمثل للخروج من الموقف وابدأ في التنفيذ من دون تردُّدٍ أو توانٍ.

ب- حارب التردُّد

من لم يحاول منا تطوير مهاراته في إدارة الوقت، ليتخلَّص من المشتِّتات، ويختزل قائمة المهمَّات، بهدف التركيز على المهمَّات الضرورية والمؤثِّرة يتطلَّب توفير الوقت تفكيراً متعمِّقاً قبل اتخاذ أي قرار. إلا أنَّ التمادي في التفكير والاستغراق في محاولة التنبُّؤ بجميع الاحتمالات الممكنة قد يضرُّك ولن يفيدك. فربَّما يتخذ بعض القادة قراراتهم بحرص شديد ولكن يأتي التردُّد – الناجم عن الخوف من الفشل – ليحول دون تنفيذها على أرض الواقع ولا تقتصر هذه الظاهرة على القادة فحسب؛ بل تمتدُّ لتشمل الموظَّفين وفرق العمل. فإن واجهتك هذه المشكلة، فعليك بما يلي:

- **لا تتوَّخَ المثالية:** كل خطوة نخطوها في هذه الحياة تحمل بين طياتها جانباً من المخاطرة. فحتَّى أكثر الأشياء دراسة وتأملاً قد تبوء بالفشل في اللحظة الأخيرة. تخلَّص من شبح المثالية، وواجه تردُّدك، وامضِ في سبيلك.
- **تقبَّل الفشل:** تحتمل بعض آرائك وتوقعاتك جانباً من الخطأ ولو بنسبة ضئيلة. هذا هو الواقع. امضِ في طريقك وكفاك إهداراً للوقت. فإن اكتشفت أنَّك اخترت الطريق الخطأ، فما زالت أمامك الفرصة للتراجع وتعديل المسار. المهم دائماً هو أن تتحرَّك.

◆ **القرار الأول أفضل:** عادة ما يكون أوّل قرار يرد على ذهنك هو القرار الأمثل. فلا تُضِع وقتك في البحث عن المزيد من الحلول والخيارات؛ فقط ادرس القرار الذي بين يديك من كل جوانبه، واعقد العزم على تحقيقه.. الآن.

◆ **اتّبع قيمك:** تقودك قيمك إلى الطريق السليم ومنطقة الأمان. فإن تعارض أحد القرارات مع قيمك الجوهرية، فتجاهله الآن، حتّى لا تندم لاحقاً.

◆ **بسِّط الأمور:** قسِّم المهمَّات الكبرى إلى مهمَّات صغرى يمكن إنجازها قبل انتهاء الجدول الزمني المحدَّد. وزِّع المهمَّات الصغرى على فريق العمل ليتولَّى كلٌّ منهم ما يتقنه ويبرع فيه. من شأن هذه الآلية أن توفِّر الوقت وتحفِّز الفريق على التحرُّك.

◆ **اتّبع قلبك ليتبعك عقلك:** أحياناً يبدو أحد القرارات منطقياً وواقعياً، ثم يخرج من يهمس في داخلك ويحذِّرك منه في مثل هذه الحالة يكون عقلك الباطن قد لاحظ ما لم تلاحظه أنت. بالطبع لا نقصد أن نتجاهل المنطق، ونندفع وراء هواجسنا فقط؛ وإنّما أن نُعمِل العقل ونستفتي القلب في جُلّ قراراتنا.



التنفيذ طريق الإنجاز

لكي تستمر، وتزدهر، في بيئات العمل الحالية، لا بدَّ أن تدرك الطفرة الهائلة التي قلبت موازين الأدوار والمهامِّ الوظيفية أولاً. فلم يعد بإمكانك كقائد أن تُملي على مرؤوسيك خططك وأهدافك واستراتيجياتك. وحدهم موظَّفو الصفوف الأولى من يملكون هذا الحق؛ فمن يُنفِّذ... يُخطط. أي أنَّ التنفيذ قد غدا استراتيجية في حدِّ ذاته. فما جدوى الخطط والاستراتيجيات إن لم تُنفَّذ بشكل يرتقي بالمؤسَّسة، ويحقِّق أهدافها الشاملة، وفقاً للظروف الراهنة بالطبع يظلُّ القائد مسؤولاً عن تحديد رؤية ورسالة المؤسَّسة؛ والأهمُّ من ذلك: مراقبة ومتابعة وتقييم الأداء حتَّى تستقيم الأمور، وتتحقَّق الأهداف. شجِّعهم على المبادرة والإبداع وتحمُّل مسؤولية خياراتهم، وكافئ المتميِّزين، وقوِّم المتقاعسين. فإن فعلت ذلك فسوف تتجاوز مع فريقك كل التوقُّعات وتتوالى في مؤسستك الإنجازات والنجاحات.

المؤلفة:



لاورا ستاك: مستشارة وخبيرة في زيادة الفاعلية وتعظيم الإنتاجية، من خلال تفعيل دور فرق العمل، وتحسين بيئات العمل، وترسيخ القيم في ثقافة المؤسسات.

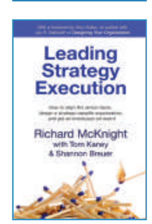


كتب مشابهة:

1. **The Strategy of Execution**
Turning Vision into Action.
By: Liz Mellon & Simon Carter

2. **The Execution Shortcut**
Why Some Strategies Take the Hidden Path to Success and Others Never Reach the Finish Line.
By: Jeroen De Flander.

3. **Leading Strategy Execution**
How To Align The Senior Team, Design A Strategy-Capable Organization, And Get All Employees On-Board.
By: Richard McKnight





"صار التنفيذ استراتيجية في حدِّ ذاته، فنحن لا "نخطِّط" طريقنا إلى العظمة فحسب، وإنَّما "نخطوه" وننجزه. فلا مجال أو وقت للفصل بين عمليتي التخطيط والتنفيذ، لأنهما وجهان لعملة واحدة."

لاورا ستاك



مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم
MOHAMMED BIN RASHID
AL MAKTOUM FOUNDATION

ص.ب: 214444
دبي، الإمارات العربية المتحدة
هاتف 044233444
نستقبل آراءكم على pr@mbrf.ae
www.mbrf.ae

للتواصل الاجتماعي وفق التالي:


mbrf_news


mbrf_news


mbrf.ae